

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Инструменты стратегического развития организаций сферы услуг

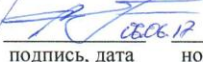
Научный
руководитель


подпись, дата

ст. препод. канд. экон. наук
должность, ученая степень

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451317449
номер зачетной книжки

МО 13-2
номер группы


А.О. Александров
инициалы, фамилия

Консультант:


подпись, дата

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Н.Н. Еронкевич
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Инструменты стратегического развития организаций сферы услуг (на материалах ИП Черномуров А.М.)» содержит 94 страницы текстового документа, 15 рисунков, 31 таблицу, 4 приложения, 50 использованных источников, 13 листов графического материала.

ОРГАНИЗАЦИЯ СФЕРЫ УСЛУГ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ, ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ, КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА.

Объектом исследования бакалаврской работы является ИП Черномуров А.М. Предметом исследования работы является стратегическое развитие предприятий сферы услуг. Целью работы является разработка программы совершенствования стратегического развития предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретико-методические аспекты стратегического развития предприятий сферы услуг;
- Рассмотреть деятельность предприятия ИП Черномуров А.М., созданный там механизм управления стратегическим развитием, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Предложить программу стратегического развития предприятия ИП Черномуров А.М..

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ИП Черномуров А.М., электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Предметом защиты бакалаврской работы выступает разработанная программа стратегического развития предприятия сферы услуг ИП Черномуров А.М..

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка ключевых факторов предприятия и путей стратегического развития. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработана программа стратегического развития ИП Черномуров А.М. за счет расширения ассортимента производимой продукции и снижения расходов предприятия. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанной программы, доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	7
1.1 Сущность и виды стратегического развития организации сферы услуг	7
1.2 Ключевые факторы, влияющие на стратегическое развитие предприятия	15
1.3 Инструменты стратегического развития предприятия	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 ОТ 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления и характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. В настоящее время необходима концепция управления, способная адекватным образом отражать изменения в экономике. Такой концепцией для российской экономики является стратегическое управление. Процесс экономического роста напрямую зависит от того, в какой мере отечественные организации работают над совершенствованием системы стратегического управления. Появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к возрастанию значения стратегического управления.

Своевременный и обоснованный выбор стратегии развития организации является чрезвычайно важным для бизнеса в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации. При выборе стратегии развития целесообразно учитывать не только факторы изменяющейся внешней и внутренней среды, но и концепцию управления бизнесом, основанную на стоимостном подходе (Value Based Management). Стоимость бизнеса, по нашему мнению, является основным критерием, дающим комплексное представление об эффективности управления, и выступает универсальным показателем при принятии управленческих стратегий.

По мнению отечественных специалистов, в хозяйственной практике современной России механизм стратегического управления находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям на каждом шагу. По этой причине

необходимо подробно изучить механизм управления стратегическим развитием предприятий сферы услуг.

Теоретическая и практическая значимость решения данной проблемы определила ее актуальность.

Объектом исследования бакалаврской работы является ИП Черномуров А.М. Предметом исследования работы является стратегическое развитие предприятий сферы услуг. Целью работы является разработка программы совершенствования стратегического развития предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретико-методические аспекты стратегического развития предприятий сферы услуг;
- Рассмотреть деятельность предприятия ИП Черномуров А.М., созданный там механизм управления стратегическим развитием, выявить слабые места, недостатки в управлении, не позволяющие предприятию улучшить свои показатели.
- Предложить программу стратегического развития предприятия ИП Черномуров А.М..

В качестве информационной базы послужили нормативные, плановые и отчетные документы ИП Черномуров А.М., электронные данные Федеральных служб, периодических и Интернет-изданий.

Предметом защиты бакалаврской работы выступает разработанная программа стратегического развития предприятия сферы услуг ИП Черномуров А.М..

Степень разработанности проблемы. Особенности функционирования и развития сферы услуг в условиях рыночной трансформации и глобализации экономических отношений исследованы в работах: Л.И. Абалкина, В.В. Агафоновой, А.Н. Брынцева, Т.Д. Бурменко, В.Э. Гордина, В.Л. Иноземцева, С.Б. Карнаухова, В.П. Корчагина, А.Ф. Крячкова, С.И. Макарова, Р. Медрика,

Д.Т. Новикова, Р. Рассела, Б. Рендера, Э. Тоффлера, К. Хаксевера, М.М. Хайкина, Р.В. Шеховцова и других.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 94 стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 15 рисунками; 31 таблицей; 4 приложениями. Список использованных источников включает в себя 50 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Сущность и виды стратегического развития организации сферы услуг

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [22].

В настоящее время трудно найти предприятие, которое бы не заявляло, что имеет свою стратегию и ведет стратегическое управление. Однако сам термин «стратегия» все понимают по-своему (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятия «стратегическое управление» с позиции разных авторов

Автор определения	Определение понятия
Попов С.А. [19]	Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.
Ляско А.К. [27]	Единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.
Виханский О.С. [12]	Деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде, является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации.
Шендел и Хаттен [33]	Процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям
Хиггенс [42]	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Пирс и Робинсон [47]	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации

Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

- Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
- Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
- Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации [11].

По мнению Ансоффа И стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [3]».

По мнению Гольдштейна Г.Я. стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей [19].

На сегодняшний день существует четыре основных типа стратегий:

1 Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2 Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3 Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4 Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегический менеджмент" [4]:

1 Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2 Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3 Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4 В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5 Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи [36].

6 Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий

уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7 Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Цель стратегического развития предприятия — формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Категория «стратегическое развитие» - междисциплинарная, применяется в различных науках и исследованиях. Ряд ученых отождествляют его с понятием «стратегическое функционирование» [32]. В таблице 1.1 рассмотрим классификацию типов развития организации.

Таблица 1.1 - Классификация типов развития организации

Классификационный признак	Тип развития
Фактор развития	Экстенсивное
	Интенсивное
Форма (характер) развития	Эволюционное
	Революционное
Чувствительность к внешним и внутренним возмущениям	Устойчивое
	Неустойчивое
Скорость изменений	Быстрое
	Вялое
Степень проявления признаков развития	Явное
	Скрытое
Комплексность, системность развития	Системное
	Бессистемное
Наличие/отсутствие внешних по отношению к объекту управления управляющих воздействий (степень управляемости)	Управляемое
	Самопроизвольное (саморазвитие)
Степень охвата системы	Общее
	Локальное
Скорость изменений	Ритмичное
	Спорадическое
Динамика развития	Регрессивное (нисходящая линия цикла)
	Прогрессивное (восходящая линия цикла)

Классификационный признак	Тип развития
Стабильность динамики развития	Последовательное
	Непоследовательное (скачкообразное)
Тип отношений в системе (дифференциация проблематики развития)	Социальное
	Экономическое
	Организационное
	Научно-техническое
Наличие / отсутствие материально-вещественной формы развития	Реальное
	Виртуальное
Носитель признаков развития	Коммуникативное (организационное)
	Индивидуально-личностное

Потенциал развития предприятия наращивается, если выполняется условие [34]:

$$t_c < t_v < t_{\pi} < t_{\pi\pi} < t_{ит},$$

где t_c – темп роста себестоимости продукции;

t_v – темп роста выручки;

t_c – темп роста прибыли;

$t_{\pi\pi}$ – темп роста прибыли, реинвестированной в производство;

$t_{ит}$ – темп роста инновационных технологий.

Неравенства, рассматриваемые слева направо, имеют очевидную экономическую интерпретацию. Первое неравенство означает, что экономический потенциал предприятия возрастает, т.е. масштабы его деятельности увеличиваются, что по сравнению с увеличением экономического потенциала объем реализации возрастает более высокими темпами, т.е. ресурсы предприятия используются более эффективно, повышается отдача с каждого рубля, вложенного в предприятие. Из второго неравенства видно, что прибыль возрастает опережающими темпами, что свидетельствует, как правило, об имеющемся в отчетном периоде относительном снижении издержек производства и обращения как результат действий направленных на оптимизацию технологического процесса. Увеличение прибыли более высокими темпами по сравнению с ростом объема продаж и себестоимостью продукции свидетельствует о том, что ресурсы предприятия используются эффективно и имеются возможности для устойчивого развития. Увеличение

темпов роста реинвестированной прибыли и инновационных технологий становится условием выживания предприятия, повышением конкурентоспособности продукции, что, в конечном счете, увеличивает прибыльность предприятия. В связи с этим, для устойчивого развития предприятию необходимо с увеличением общей выручки пропорционально увеличивать часть реинвестируемой в производство прибыли и авансированного капитала, идущего на нововведения, делая, таким образом, предприятие инновационно-активным [32].

Развитие субъектов хозяйственной деятельности может быть обеспечено разными путями [50]:

- экстенсивный путь развития – предполагает расширение объемов производства и сбыта продукции, осуществляется в условиях ненасыщенного рынка при отсутствии острой конкуренции и относительной стабильности среды хозяйствования и связан с возрастающими расходами ресурсов;

- интенсивный путь развития – предполагает использование достижений науки и техники для усовершенствования конструкций и технологий производства традиционных (модернизированных) продуктов с целью снижения себестоимости их производства, повышения качества, а в итоге – повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- инновационный путь развития – предполагает непрерывное обновление ассортимента продукции и технологий её производства, усовершенствование системы управления производством и сбытом.

Стоит отметить, что модель стратегического развития не может быть представлена в виде универсальной схемы, поскольку она отражает объективные условия, исторические тенденции, своеобразие культуры, духовный склад населения той или иной страны или города. Поэтому у многих ученых есть основания полагать, что если сегодня не разработать свою собственную стратегию развития России, то в будущем придется жить по чужому сценарию [20].

Для решения проблем необходим комплексный системный подход, который объединит научные, исполнительные и законодательные круги. Сегодня особенно актуально использование фундаментального научного подхода к процессам жизнедеятельности каждого предприятия в отдельности и всей экономики страны в целом.

Стратегический успех деятельности организации зависит от обладания длительными и уникальными конкурентными преимуществами, достижение которых основано на повышении инновационности, адаптивности и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что невозможно без рационального использования трудового потенциала (рис. 1.1) [21].

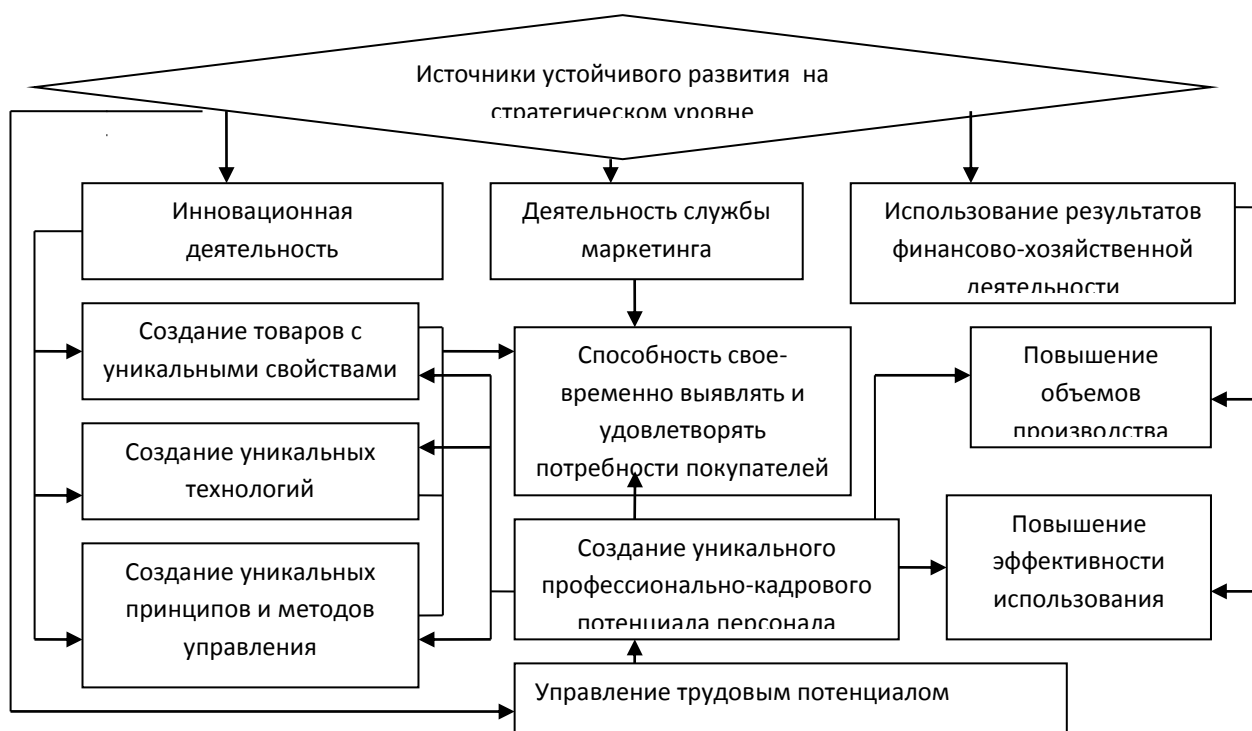


Рисунок 1.1 - Основные направления стратегического развития

Выбор и разработка стратегии является важнейшей составляющей цикла менеджмента.

При разработке стратегий устойчивого развития предприятия необходимо учесть их следующие особенности [36]:

1. Стратегии устойчивого развития предприятия находятся под влиянием изменений во внешней среде. Они могут сами формировать эти изменения своим активным воздействием либо откликнуться в форме реакции (стратегии приспособления). Изменения внешней среды могут быть уже наступившими или еще только ожидаемыми.

2. Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в будущем сильных и слабых сторон с тем, чтобы выполнить намерения предприятий.

3. Стратегии устойчивого развития предприятия дают лишь общее направление, по которому развивается предприятие. Поэтому они должны дополняться мероприятиями тактического порядка.

4. Цель стратегий устойчивого развития предприятия — формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Разработка и внедрение стратегии обычно осуществляется по следующей схеме, указанной на рисунке 1.2 [28].

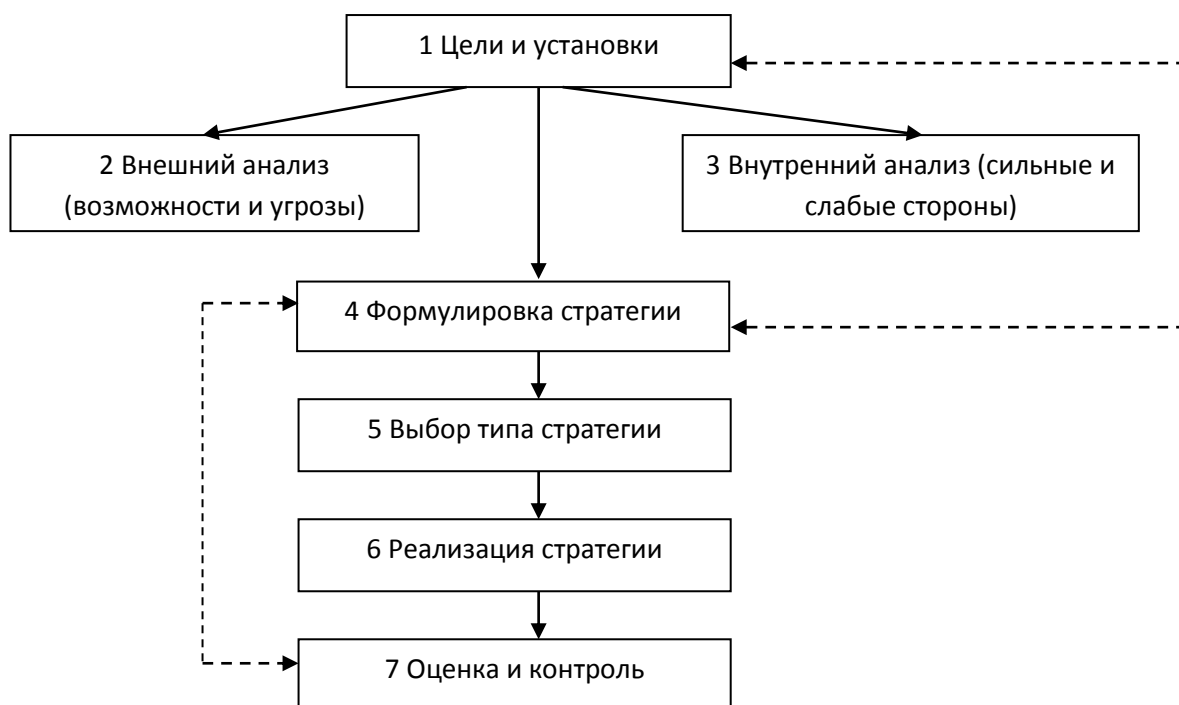


Рисунок 1.2 – Схема разработки и внедрения стратегии устойчивого развития предприятия [24]

Заметим, что разработка стратегии устойчивого развития предприятия редко бывает чисто формальной, и сама стратегия должна постоянно корректироваться с учетом изменяющейся внешней среды и внутренних условий в организации.

Задача руководства предприятия состоит не только в том, чтобы грамотно сформулировать стратегию устойчивого развития предприятия, но и в том, чтобы правильно выбрать механизм ее реализации с учетом особенностей бизнеса и условий внешней среды на рынке

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консалтинговой фирмы. В первом случае («сверху вниз») стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления [28].

1.2 Ключевые факторы, влияющие на стратегическое развитие предприятия

При определении стратегических вариантов развития необходимо обеспечить обзор максимально широкого спектра вариантов стратегических решений, характеризует эластичность стратегического видения, позволяя оценить возможные планы действий и изменение статуса предприятия при реализации или срыве той или иной стратегии.

Управление стратегическим развитием предприятия формируется на управлении факторами внутренней и внешней среды. Внутренняя устойчивость стратегического развития предприятия зависит реализации продукции, от стоимостной и материально-вещественной структуры торгового процесса, финансового обращения, организации работы, инновационной деятельности и такой их динамики, при которой получают стабильно высокие результаты.

В основе достижения обеспечения внутренней устойчивости стратегического развития лежит реализация принципа быстрого реагирования

на изменение различных её факторов. Далее рассмотрим внутренние факторы, которые оказывают влияние на стратегическое развитие предприятия (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Внутренние факторы, влияющие на стратегического развитие предприятия

Внешняя устойчивость стратегического развития обуславливается постоянством экономической среды, в которой реализовывает свою деятельность предприятие, зависит "унаследованной" устойчивости, которая устанавливается запасом прочности системы, защищающей предприятия от воздействующих факторов, и достигается государственным регулированием формирования рыночной среды, определенной системой управления в масштабах страны [16].

К тому же внешняя устойчивость стратегического развития предприятия торговли определяется его конкурентным потенциалом и долей на рынке сбыта, уровнем деловой активности, налаженностью его ресурсного обеспечения, характеризуется способностью предприятия к оказанию новых видов услуг, к

внедрению новых способов и технологий организации труда, его содействием росту уровня социальной обеспеченности своих работников и благосостояния общества. В рамках концепции стратегического развития для каждого предприятия его взаимосвязь с внешней средой имеет важное значение, откуда оно получает ресурсы и куда направляет производимые им товары и услуги. [18].



Рисунок 1.4 - Внешние факторы, влияющие на стратегическое развитие предприятия

Влияние многообразных параметров внешней среды на деятельность предприятия неодинаково. Учёт значимости определенных факторов внешней среды имеет приоритетное значение в обеспечении стратегического развития предприятий. Воздействие факторов внутренней и внешней среды на обеспечение стратегического развития предприятия показано на рис. 1.5 [12].

Факторы внутренней среды являются управляемыми. Воздействие данных факторов на деятельность предприятия в определенной степени предсказуемо, поэтому могут быть организованы меры по их предотвращению для обеспечения поставленных целей.

Внешние факторы оказывают более сильное влияние на стратегическое развитие предприятия, по сравнению с внутренними факторами. В условиях

экономического кризиса предприятию необходимо быстро реагировать на изменения и отклонения во внешней среде, поэтому в процессе обеспечения стратегического развития предприятий приоритет необходимо отдавать учету факторов внешней среды [21]. .

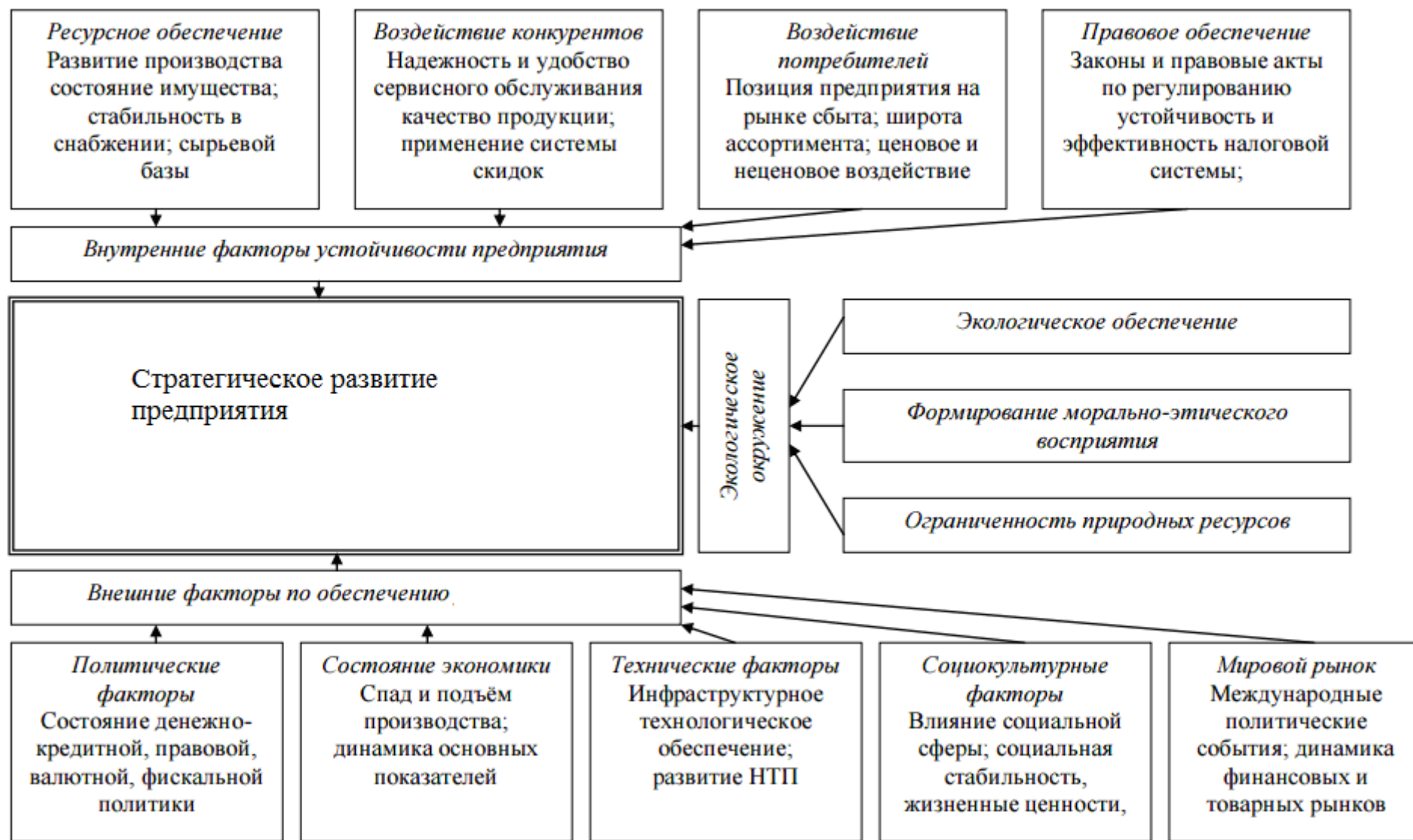


Рисунок 1.5 - Воздействие факторов внутренней и внешней среды на обеспечение стратегического развития предприятия

Далее рассмотрим инструменты стратегии развития.

На каждой стадии организация прибегает к тем инструментам и тем функциям, которые входят в общую экономическую стратегию предприятия и разработаны для данного этапа развития организации стратегию развития. Взгляд на организацию с точки зрения стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации, характерные на каждом из этапов жизненного цикла. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации.

Рекомендуемые стратегии предприятия в зависимости от жизненного цикла предприятия приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2 - Рекомендуемые стратегии предприятия в зависимости от жизненного цикла предприятия

Этап жизненного цикла предприятия	Структурные элементы стратегии	Рекомендуемые стратегии
Этап зарождения организации	цель	На данном этапе закладывается теоретическая основа будущего предприятия
Младенчество	цель, инвестиции, инновации, механизм, инструменты	Базовая стратегия развития - стратегия концентрированного роста; Могут использоваться консервативные и интенсивные инвестиционные стратегии, Возможными инновационными стратегиями являются стратегия сравнительных преимуществ, имитационная стратегия.
Быстрый рост	Цель, инвестиции, инновации, ресурсы, механизм, инструменты	Базовая стратегия-стратегия развития продукта, Интенсивная, прогрессивная инвестиционная стратегия. Инновационные стратегии-стратегия сравнительных преимуществ, имитационная стратегия
Юность	Цель, инвестиции, инновации, ресурсы, маркетинг, механизм, инструменты	Базовая стратегия-стратегия усиления позиций на рынке, Инновационная стратегия-стратегия непрерывного совершенствования, Инвестиционная - интенсивная, прогрессивная

Этап жизненного цикла предприятия	Структурные элементы стратегии	Рекомендуемые стратегии
Зрелость	Цель, инвестиции, инновации, ресурсы, маркетинг, организационная структура, механизм, инструменты	На данном этапе базовыми могут быть стратегия интегрированного роста, стратегия диверсификации, Инновационные стратегии выбираются либо оборонительные, селективные, либо создания нового рынка (в зависимости от выбранной базовой); Инвестиционные стратегии: экстенсивно-прогрессивная, экстенсивно-интенсивная, консервативно-интенсивная Маркетинговыми стратегиями на данном этапе могут быть развития рынка, совершенствование товара (лидерство в издержках), диверсификация.
Аристократизм, ранняя бюрократизация, спад	Цель, организационная структура, механизм, инструменты.	Базовая стратегия – стратегия сокращения

Основные показатели эффективности на различных стадиях можно свести в таблицу 1.3.

Таблица 1.3 - Основные показатели эффективности в зависимости от стадии жизненного цикла

Показатели	Платежеспособности и ликвидности	Финансовый устойчивости	Рентабельности и деловой активности	Рыночной активности	Рискованности
Этапы жизненного цикла					
Зарождение	+	+			+
Рост			+	+	
Зрелость			+	+	
Спад	+	+	+		+

По показателям эффективности можно сделать вывод о степени эффективности деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла. Поэтому для эффективного управления финансово-экономическим состоянием предприятия критерии оценки на разных этапах жизненного цикла различны. Это связано с тем, что предприятие развивается во времени, и, начиная с зарождения, претерпевает коренные изменения в инвестировании, структуре активов и пассивов, в состоянии

конкурентоспособности и деловой активности, основных средств и прочих факторов [34].

По мнению автора – управление по ключевым показателям эффективности деятельности и построение сбалансированной системы показателей является одним из современных инструментов стратегического управления.

При формировании стратегии развития необходимо учитывать особенности развития экономического потенциала ее участников на различных стадиях их жизненного цикла, определяющие задачи и приоритетные направления развития локальных потенциалов роста. В табл. 1.4 представлены особенности развития экономического потенциала на стадиях жизненного цикла хозяйствующих субъектов. В качестве примера представлены задачи и приоритетные направления развития маркетингового, производственного и финансово-инвестиционного потенциалов [19].

Таблица 1.4 - Ключевые направления формирования стратегии развития на стадиях жизненного цикла

Этапы разработки стратегии	Стадия жизненного цикла				
	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Формирование системы целей	Обеспечение выхода на рынок и выживание	Обеспечение высоких темпов операционной деятельности	Поддержка существующих направлений бизнеса и обеспечение устойчивого положения на рынке	Обеспечение высоких темпов операционной деятельности посредством продуктовой, отраслевой и региональной диверсификации	Сохранение достигнутых результатов, снижение затрат, стабилизация деятельности
Стратегический анализ	Анализ и прогноз факторов, ограничивающих деятельность компании, оценка достоверности	Анализ и прогноз угроз и возможностей со стороны внешней среды,	Оценка уровня использования ЭП, анализ качества системы управления компанией, оценка факторов, ограни-	Анализ факторов и ограничений диверсификации деятельности, оценка эффективности	Оценка уровня использования ЭП

Этапы разработки стратегии	Стадия жизненного цикла				
	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
	стратегических ресурсов для реализации бизнес-идеи	оценка достаточности ЭП*	живущих рост ЭП	использования ресурсов (по направлениям диверсификации)	
Формирование портфеля стратегий	Анализ сильных и слабых сторон бизнес-идеи, способов ее реализации	Анализ темпов роста ЭП и рыночной стоимости	Анализ сбалансированности параметров экономической системы	Оценка показателей эффективности (по направлениям диверсификации)	Оценка возможностей стабилизации деятельности
Выбор оптимальной стратегии	Стратегия выживания, наращивания ЭП	Стратегия ускоренного роста ЭП	Стратегия ограниченного (стабильного) роста ЭП	Стратегия диверсификации деятельности	Антикризисная стратегия
Контроль реализации и мониторинг эффективности стратегии	Контроль затрат, денежных потоков	Контроль достаточности ЭП для обеспечения высоких темпов роста	Контроль доходов, расходов (соблюдения достаточности ЭП для обеспечения стабильного положения)	Контроль эффективности использования ресурсов (по направлениям диверсификации)	Контроль финансового положения, денежных потоков, задолженности

*ЭП – экономический потенциал

Системно-интеграционные представления о функционировании организации, обогащённые моделью жизненного цикла организации, позволяют расширить сегодняшние представления о процессе развития организации и прохождении различных стадий развития. Её характер и механизмы, с одной стороны, определяются индивидуальными особенностями эволюции отдельных организационных внутренних структур, а с другой - эволюцией внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации [11].

На каждом этапе жизненного цикла предприятия структурируется определенный набор элементов, который составляет комплексную стратегию предприятия. Основная задача в данном случае состоит в

том, чтобы с максимальной точностью провести диагностику предприятия с целью выявления уровня развития предприятия и этапа жизненного цикла, на котором предприятие находится. Результаты данной диагностики будут являться тем базисом, на котором целесообразно далее (с учетом влияния внешних и внутренних факторов на структурные элементы стратегии) формировать стратегические приоритеты.

1.3 Инструменты стратегического развития предприятия

Управление стратегическим развитием предприятия торговли является многоаспектным, поскольку устойчивость стратегического развития обуславливается совокупностью адаптивных инструментов, которые подвергаются управляющему воздействию с целью достижения требований сохранения устойчивости стратегического развития предприятия. Следует различать критерии, адаптивные инструменты и показатели стратегического развития предприятия [5].

В экономике существует система объективных критериев, взаимосвязанных между собой. Критерии получают отражение в показателях, которые используются в управлении хозяйственной деятельностью предприятия. Критерий – есть качественная характеристика эффективности, которая даёт возможность количественному выражению её сущности. Если критерий выступает в качестве подхода к оценке, то непосредственным инструментом этой оценки являются показатели, исчислив которые можно количественно измерить уровень эффективности употребления ресурсов предприятия, которые влияют на его стратегического развитие. Критерий находит прямое выражение в интегральных (обобщающих) показателях, которые характеризуют эффективность предприятия в целом, его устойчивость.

Определения адаптивных инструментов стратегического развития предприятия в литературе раскрывают характерные свойства отдельных его

видов. В общем виде дефиниция "инструмента" рассматривается как устройство, механизм или алгоритм, применяемые для влияния на объект: его измерения или изменения в целях достижения полезного эффекта [17].

Инструментальным обеспечением стратегического развития предприятия торговли, как экономической системы, является множество взаимосвязанных средств, посредством которых достигается установленные первоочередные цели стратегического развития, а именно достижение эффективной взаимосвязи между рынками отрасли и финансовыми рынками; воспроизводство связей элементов системы и её способности к дальнейшему саморазвитию. В литературе утвердилось представление о многообразии адаптивных инструментальных средств, к которым относят:

- резервы, находящиеся в распоряжении предприятий торговли;
- инструменты мониторинга важнейших параметров деятельности предприятия;
- средства, применяемые для диверсификации экономических систем (торговых предприятий) и развития конкуренции в их внутренней среде;
- инструменты виртуального характера, создающие позитивный имидж предприятия, его инвестиционную привлекательность [35].

Данный перечень адаптивных инструментов не является полным, по той причине, что разнообразие инструментальных средств обеспечения стратегического развития экономических систем постоянно расширяется. Так же, данные инструменты не могут называться универсальными, так как обладают различной эффективностью и им необходима адаптация к конкретным ситуациям.

Чем шире перечень анализируемых адаптивных инструментов, тем больше возможностей для глубокого анализа тенденций развития торгового предприятия, оценки эффективности использования ресурсов предприятия. Это позволит наиболее точно определять, каким именно ресурсам торгового предприятия необходимо уделять повышенное внимание, эффективность

каких адаптивных инструментов обеспечения стратегического развития необходимо увеличивать. [8].

Такие инструменты формирования и оптимизации деятельности предприятия позволяют учесть изменения и своевременно принять решения о повышении эффективности использования ресурсов. Оценка уровня эффективности деятельности предприятия и исследование воздействующих на него факторов является составной частью системы управления торговым предприятием и важной предпосылкой коммерческого успеха. Стратегическое развитие предприятия, а значит и повышение эффективности его хозяйственной деятельности, является важным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [11].

Исходя из видов стратегического развития предприятия, можно выделить функциональные виды адаптивных инструментов: финансовые, организационные, социальные, производственно-технические, информационные.

Рассмотрим подробнее отдельные виды инструментов.

Финансовые инструменты- одна из основных экономических категорий.

Финансовое развитие можно представить как уровень воздействия определенных процессов, при этом результат изучаемых экономических процессов следует сопоставлять с затратами. Финансовое развитие характеризуется достижением стратегических целей с наименьшими затратами средств, а именно показывает, какой суммой вложений средств и ресурсов или общих затрат достигается результат. Финансовое развитие предприятия характеризуется системой абсолютных и относительных показателей. Наиболее обобщающим показателем финансового развития является соответствие величины источников (собственных и заёмных) средств для формирования запасов. Платежеспособность предприятия, как один из показателей, определяет его способность собственными средствами своевременно и полностью удовлетворять все имеющиеся обязательства.

Важное значение для финансового развития имеет показатель чистых активов предприятия, который рассчитывается как разность между активами предприятия и текущими обязательствами. С данным показателем связан коэффициент финансовой устойчивости, который отображает, какая доля активов предприятия финансируется за счёт собственного капитала. Считается нормой значение данного показателя больше 0,1 [43].

Инструменты обеспечения социальной устойчивости стратегического развития предприятия.

Согласно мнению Кипа стратегия обеспечения человеческими ресурсами такова: "приобрести подходящую основу в форме рабочей силы, наделенной соответствующими знаниями, навыками, качествами и потенциалом обучения. Принципы отбора сотрудников, удовлетворяющих потребностям предприятия, и их приёма на работу должны формироваться главным видом деятельности, исходя из которого можно выстроить политику управления человеческими ресурсами, направленную на мотивацию и развитие." [41].

В силу устройства современной сферы торговли по принципу разделения труда, выявление трудового потенциала сотрудника невозможно без одновременного обеспечения благополучия подразделений, в которые он входит, и предприятия в целом. Учитывая, что в условиях товарно-денежных отношений удовлетворение человеческих потребностей возможно только при получении соответствующего вознаграждения за свой труд. Соответственно, формируется важная потребность человека - потребность в получении дохода за свой труд. Получаемое вознаграждение не может удовлетворить внешние потребности человека и тем самым выступает посредником между этими потребностями и предметами, которые их удовлетворяют. Данная основополагающая идея экономики труда аргументирует суть явления "человек экономический" и обосновывает поведение человека в трудовом процессе с точки зрения его "потребительской" природы [35].

Делая выводы, получаем следующее: в современной торговле среднестатистический работник может сформировать условия для удовлетворения своих потребностей только через продажу своей способности к труду. Для того чтобы размер вознаграждения за труд сотрудника был достаточно высок, необходимо (но недостаточно), чтобы предприятие, на котором он трудоустроен, находилось в максимально благополучном устойчивом состоянии. Это заставляет работника вместе со своими интересами следовать интересам организации. А значит, существование предприятия будет оптимально устойчивым тогда, когда соблюдается баланс интересов всех сторон. [29].

Социальные и экономические показатели можно интегрировать в следующие основные группы:

- экономический рост;
- финансовая стабильность;
- торговля (продажи);
- научно-технические достижения;
- занятость;
- материальное равенство;
- потребление ресурсов.

Экономическая система имеет иерархическую структуру. Оперативность её управляющей составляющей зависит от способности её уровней управления вовремя получать, анализировать информацию и привлекать необходимые ресурсы. Для этого необходимо распределять задачи по уровням управленческой иерархии или уровням предприятия торговли с учётом их возможностей вовремя обрабатывать поступающую информацию и задействовать в необходимый момент времени соответствующие ресурсы. Одним из подходов, который даёт возможность распределить задачи по уровням иерархии с учётом их способностей задействовать ресурсы и обрабатывать информацию является ресурсно-

информационный подход. Рассмотрим содержание инструментов информационного развития [31].

Согласно ресурсно-информационному подходу рассматривать информацию и ресурсы в отрыве друг от друга неприемлемо. К тому же правильность решения зависит от того, сколько времени было потрачено на формирования ресурсов и анализ информации. Это время обуславливает величину убытков предприятия. Данные элементы подчиняются разным закономерностям. Чем выше уровень управления, тем больше необходимо времени на сбор и анализ нужной информации и тем меньше - на организацию ресурсов. Поэтому существует некоторый оптимальный уровень управления, на котором будут минимальны экономические затраты от сбора, анализа информации и формирования ресурсов [43].

Таким образом, информационное развитие предприятия зависит от того, как задачи распределены по уровням управления. Уровень экономических потерь, которые возникают при внедрении решений руководителя, будут определять качество работы предприятия. Чем выше её эффективность, тем более полно достигается устойчивость предприятия. Важно и время сбыта запланированных товаров за заданное время. Это является одной из характеристик торгового процесса. Такая модель вероятности получения запланированного дохода является ценной для предприятия. Итак, вероятность выполнения программы предприятия и математическое ожидание объёма продаж товаров за определенный период времени являются инструментами, которые позволяют эффективно распределять существующие финансовые средства и таким образом избежать убытков.

Поэтому повышение роли научно - технического прогресса и учет результатов их внедрения позволяют предусмотреть меры по снижению трудо-, материало- и фондоёмкости товаров и услуг, повышению производительности труда и более рациональному использованию капитальныхложений, основных фондов, т.е. тех факторов, которые

оказывают существенное влияние на уровень развития торгового предприятия [15].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей

Цель стратегического развития предприятия — формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Управление стратегическим развитием предприятия формируется на управлении факторами внутренней и внешней среды. Внутренняя устойчивость стратегического развития предприятия зависит реализации продукции, от стоимостной и материально-вещественной структуры торгового процесса, финансового обращения, организации работы, инновационной деятельности и такой их динамики, при которой получаются стабильно высокие результаты.

Индивидуальный предприниматель Черномуров А.В. оформил Свидетельство на предпринимательскую деятельность в 1997 году, и начал свою хозяйственную деятельность 05.01.1997 года.

Центральный офис компании расположен по адресу 660010, г. Красноярск, ул. Вавилова 1, стр. 39. Предприятие имеет склад по адресу 660010, г. Красноярск, ул. Вавилова 1, стр. 44.

Исследуемое предприятие производит и реализует продовольственные товары для торговой сети «Командор» под их фирменным брендом. По этой причине основными конкурентами будут выступать предприятия производства собственных марок других сетевых супермаркетов г. Красноярск.

Конкурентная позиция торговых сетей «Красный Яр» и «Командор» указывает на их пребывание в квадранте 2. Данная зона на карте характеризует высококонкурентный бизнес на рынке, находящемся в фазе интенсивного развития - хороший источник наличности для предприятия. Это сетевые предприятия, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем, с появлением новых конкурентов («ОКей» и ряда более мелких предприятий современных форматов торговли) их рост заметно замедлился. Поток денежной наличности в этих предприятиях хорошо сбалансирован, однако для улучшения их конкурентной позиции требуются значительные инвестиции.

Таким образом, на основании проведенного анализа предприятием – эталоном будет выступать производство ТС «Красный Яр».

Таким образом, ИП Черномуров А.М. для стратегического развития предприятия необходимо в первую очередь расширять ассортимент производимой продукции и установить уровень цен на реализуемую продукцию на уровне среднего.

На наш взгляд, для исследуемой организации рациональным стало бы внедрение следующих мероприятий:

1. по расширению ассортимента производимой продукции;
2. по снижению издержек.

Исследуемой организации ИП Черномуров А.М. необходимо стремиться к расширению закупок продукции у местных производителей, поскольку это приведет к снижению себестоимости закупки товаров, повышению рентабельности продаж и ускорению логистического процесса на предприятии. По этой причине мы предлагаем исследуемой организации проект переработки плодовоовощной продукции и расширение ассортимента за счет замороженных плодовой и овощей из сырья местных производителей.

Эффективность этого мероприятия высокая, так как предприятие сможет сократить товарные потери на 371,74 тыс.руб. или получить прибыль от продаж в совокупности от основной деятельности и от осуществления

разработанного стратегического плана в размере 577,5 тыс.руб. (205,79+371,74). Финансирование покупки оборудования будет осуществляться на 100% за счет собственных источников, при этом стоимость проекта 1355,8 тыс.руб. не существенна для ИП Черномуров А.М. при наличие нераспределенной прибыли на конец 2016 года в размере 22630 тыс.руб. Срок окупаемости оборудования составит $1355,8 : 577,5 = 2,3$ года.

Основой эффективной деятельности предприятия является управление издержками оказания услуг. Работа в этом направлении ведется в части оптимизации затрат на сырье и материалы, на ремонты.

Проведя оценку социально-экономической эффективности инструментов стратегического развития ИП Черномуров А.М. , можно сделать вывод, что после расширения ассортимента производимой продукции и сокращения издержек предприятия, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых мероприятий целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Санкт - Петербург : Питер, 2015. – 369 с.
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 396 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - Москва : Экономика, 2014. - 519 с.
4. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт – Петербург : Питер, 2014. - 416 с.
5. Афонин, И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены / И. В. Афонин. – Москва : Дашков и К°, 2013. – 456 с.
6. Большаков, А. С. Менеджмент: стратегия успеха / А. С. Большаков. – Санкт - Петербург : Литера, 2015. – 415 с.
7. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 175 с.
8. Браун, М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Г. Браун. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. - 226 с.
9. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е. И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2014. – 307 с.
10. Веснин, В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, 2013. – 328 с.
11. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва : Финпресс, 2015. – 272 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2015. – 296 с.
13. Волкогонов, О. Д. Стратегический менеджмент / О. Д. Волконогов. – Москва : Форум ИНФРА-М, 2013. - 254 с.

14. Галенко, В. П. Как эффективно управлять организацией? / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич. – Москва : Бератор-Пресс, 2015. – 418 с.
15. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2014. – 286 с.
16. Гаррет, Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож. – Москва : ИНФРА-М, 2015. - 419 с.
17. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – Москва : Юнити, 2015. - 501 с.
18. Гертман, М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – Санкт - Петербург : Нева, 2013. – 418 с.
19. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2014. - 93 с.
20. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Горностаева. – Москва: БГТУ, 2011. – 107 с.
21. Грэттон Л. Живая стратегия: как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Л. Грэттон. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2015. – 348 с.
22. Гурков, И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И. Б. Гурков. - Москва : Дело, 2014. - 320 с.
23. Гусаков, В. Стратегическое управление: искусство завоевания [Электрон.ресурс] / В. Гусаркин. – Режим доступа: <http://www.bizstrategy.ru>.
24. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт - Петербург : Питер, 2015. – 864 с.
25. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC [Электрон. ресурс] / В. С. Ефремов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>
26. Ефремов, В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM [Электрон. ресурс] / В. С. Ефремов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

27. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Аспект Пресс, 2015. – 415 с.
28. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер. – Москва : Компания Ай-Ти, 2015. – 320 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / Ф. Котлер. – Санкт - Петербург : Питер, 2015. – 464 с.
30. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер. – Санкт – Петербург : Нева, 2013. – 244 с.
31. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 236 с.
32. Люкманов, В. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Б. Люкманов. – Москва : МИТХТ, 2014. – 100 с.
33. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков. – Москва : ТК Велби, 2015. – 224 с.
34. Малинин, С. Мы вступаем в полосу высокой инфляции / С. Малинин // Эксперт. – 2015. - № 4. – С. 12 – 16.
35. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА - М, 2014. – 288 с.
36. Маркова, Т. Неуставные цели / Т. Маркова // Менеджмент роста. – 2014. – № 5. – С. 17 – 19.
37. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт - Петербург : Питер, 2015. – 336 с.
38. Мительман, С. Логика диверсификации бизнеса / С. Мительман // Управление компанией. – 2015. - № 8. – С. 42 – 46.
39. Нивен, П. Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. П. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2015. – 328 с.

40. Одинцова, Е. В. Система сбалансированных показателей как базис повышения стоимости компании [Электрон. ресурс] / Е. В. Одинцова. – Режим доступа: <http://www.goodstudents.ru/assortiment-analysis/1398-ssp.html>
41. Панова, С. А. Формирование механизма управления устойчивым развитием предприятия. Цели системы управления / С. А. Панова // Российское предпринимательство. - 2013. - № 8 (44). - С. 78 - 82.
42. Петухов, Д. В. Стратегический менеджмент [Электрон. ресурс] / Д. В. Петухов. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru>
43. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование: учеб. пособие / И. А. Поделинская, М. В. Бякин. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2015. – 55 с.
44. Разработка стратегии развития: учеб. пособие / под ред. А. Н. Бурмистрова, М. П. Синявиной. - Санкт-Петербург : Решение, 2014. – 68 с.
45. Стратегический анализ: учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – Москва: Эксмо, 2015. – 288 с.
46. Стратегии, которые работают: Подход VCG / под ред. К. Штерн и Дж. Сток-мл.. – Москва : Манн и Фербер, 2015. – 496 с.
47. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. Б. Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 623 с.
48. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 232 с.
49. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / под ред. О. С. Сухарева. – Москва : Экзамен, 2015. – 287 с.
50. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2013. – 307 с.

